
حاضر میزان اثر بخشی عملکرد جدید کارکنان دولت مطالعه موردی وزارت بهداشت

کیهانہ رضائی^۱، مهدی مهدی زاده رستم^۲

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

عضو هیات علمی، استادیار گروه مدیریت دولتی

چکیده

ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، سالیانه به منظور رعایت اصل شایسته-سalarی و مدیریت بهبود عملکرد و کیفیت کار، اعمال ضابطه شایستگی در تصمیمات اداری، به کارگیری نتایج ارزیابی در بهسازی نیروی انسانی و افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد صورت می‌گیرد. ارزیابی به صورت ۳۶۰ درجه بوده و جهت ارزیابی هر فرد از مقام مافوق، همکاران، ذینفعان و خود فرد، سنجش و ارزیابی صورت می‌گیرد. گام‌های اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد شامل اطلاع‌رسانی، آموزش، انجام ارزیابی عملکرد، اعلام نتایج اولیه، اعتراضات و اعلام نتایج نهایی است که به تفصیل در شیوه نامه پیاده سازی گام به گام ارزیابی عملکرد بیان شده است. ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی، یک وظیفه مهم و حیاتی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر، به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است، زیرا طرفداران آن معتقدند یک نظام اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیتها را برای سازمانها و کارکنان آنها ارزانی دارد. البته توجه به بحث ارزیابی عملکرد در سالهای اخیر در ایران بویژه در بخش دولتی قابل ملاحظه بوده و طی چند سال اخیر، دولت با پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان خود سعی در بهبود وضع موجود نظام ارزیابی در بین مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان داشته است. از این رو پژوهش حاضر میزان اثر بخشی عملکرد جدید کارکنان دولت مطالعه موردی وزارت بهداشت می‌باشد.

کلیدواژه: دولت، اثربخشی، کارکنان، شبکه بهداشت.

مقدمه

یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر پژوهش مبانی نظری تحقیق و بررسی سابقه تحقیقاتی موضوع می‌باشد. این بخش از تحقیق تحقیق در رابطه با ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق می‌باشد. در واقع محقق در این بخش مبانی نظری و عملیاتی پژوهش را مورد بررسی قرار می‌دهد تا در این رهگذر با آگاهی کامل از مبانی علمی پژوهش و آن چه در این باره انجام شده است تمامی جوانب موضوع را مطالعه نماید. از این رو در این بخش مباحثی در رابطه با متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان دولت ارائه شده است.

ارزیابی عملکرد فرآیند توسعه و به کار بردن شاخص‌های قابل اندازه‌گیری که امکان ارزیابی سیستماتیک میزان پیشرفت نسبت به اهداف از پیش تعیین شده را فراهم می‌آورد. شکاف عملکرد شکافی است بین آنچه مشتریان و سهامداران توقع دارند و آنچه که فرآیندها و زیر فرآیندها در قالب کیفیت، کمیت، زمان و هزینه محصول و خدمت فراهم می‌آورند.

- ارزیابی عملکرد اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر می‌باشد. این نتایج می‌بایست از انجام فعالیت‌های خاصی به دست آیند. همچنین اندازه‌گیری عملکرد روشی برای ارزیابی این فعالیت‌ها نیز فراهم می‌آورد.

- ارزیابی عملکرد کنترل و گزارش‌گیری مداوم از نیل به برنامه‌ها، به خصوص نیل به اهداف از پیش تعیین شده است، که برخی اوقات خروجی خوانده می‌شود.

- ارزیابی عملکرد مقایسه بین نتایج واقعی و الگوهای از پیش تعیین شده است.

- ارزیابی عملکرد فرآیندی است که با ایجاد شاخصهایی میزان دستیابی سیستم را به خروجی‌های موردنظر می‌سنجد و فرآیند تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند.

- ارزیابی عملکرد جمع‌آوری مستمر داده‌ها جهت تشخیص میزان پیاده‌سازی برنامه و دستیابی به اهداف است.

- ارزیابی عملکرد جمع‌آوری اطلاعات جهت حصول اطمینان از دستیابی به اهداف است. اطلاعات حاصل از اجرای ارزیابی عملکرد برای بهبود عملیات استفاده می‌شود. نتایج شاخص‌ها، ورودی‌ها و خروجی‌ها، جمع‌آوری و گزارش می‌شوند.

- ارزیابی عملکرد تحقیقی در قابلیت اطمینان مالی، کارایی و اثربخشی یک موجودیت است.

- ارزیابی عملکرد ارزیابی منظم نتایج و کارایی خدمات یا برنامه‌ها است.

- ارزیابی عملکرد نشان دهنده فرآیند لازم جهت ارزیابی محیط به منظور دستیابی به نیازمندی یا خروجی موردنظر است و اینکه آیا به خروجی دست یافته می‌شود یا خیر و میزان تفاوت بین خصوصیات ارزیابی شده محیط و نیازمندی یک عملکرد خاص یا یک خروجی چه میزان است.

اما شاید کاملترین تعریف، تعریف آقای استونر باشد: ارزیابی عملکرد عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌شوند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده اندازه‌گیری و میزان اهمیت

آنها مشخص می شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرند (استونر، ۱۹۸۳).

در این پژوهش محقق از تعداد فروش بیمه نامه و نیز رضایت مشتریان بعنوان دو معیار ارزیابی عملکرد شبکه فروش شرکتها استفاده کرده و تاثیر تعریف نقش را در رابطه با این دو معیار عملکرد مورد ارزیابی قرار خواهد داد.

تاریخچه ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد برای اولین بار به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید به طوری که کالاهای تولید شده با استفاده از چوبهایی در رنگهای مختلف درجه بندی می شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است.

پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران «ویز کیدز» در کمپانی خودروسازی فورد، شکلی از این مدیریت به وجود آمد که از داده های سازمان به صورت ابتکاری استفاده می کرد. با پیوستن یکی از مدیران ویز کیدز، به نام رابرت مک نامارا، به وزارت دفاع آمریکا، این روش مدیریت در طول جنگ ویتنام در پنتاگون شناخته شد.

با شروع مدیریت پسا صنعتی توسط ادوارد دمنینگ، در دهه ۱۹۵۰ و کارهای با همکاری مدیران ژاپنی نظیر گنجی تاگوچی، تحولی در کیفیت، ابتکار، قدرت کارکنان، بازخور و مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد. افرادی نظیر پیتراکر، جوران، کرازبی و تام پیترز، فلسفه دمنینگ را گسترش دادند.

جهت شناسایی علل ایجاد تغییرات و کنترل آنها در تولید و در نهایت بهبود محصول یا ارائه خدمات، دمنینگ بر این امر تاکید دارد که کلیه فرآیندهای کسب و کار می بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخور باشند.

فلسفه دمنینگ در ایالات متحده آمریکا در دو بخش آغاز شد: ارتش و شهرداری. در ارتش این فلسفه تحت برنامه مدیریت جامع کیفیت (TQM) و در شهرداری در قالب جایزه ملی مالکوم بالدريج شکل گرفت.

ارزیابی عملکرد در دولت ایالات متحده در قالب برنامه عملکرد و نتایج دولت آغاز شد. در این برنامه کلیه آژانسهای دولتی می بایست برنامه استراتژیک، اهداف عملکرد و شاخص های عملکرد را در طول زمان ارائه می دادند. بودجه این کار توسط دفتر مدیریت برای این آژانسها فرستاده می شد.

در بخش صنعت به دلیل وجود عملیات محسوس و تکرار پذیر، امکان ارزیابی و کنترل دقیق وجود دارد. اما در ارتباط با کارمندان موضوع متفاوت است. در این محیطها بسیاری از عملیات غیر محسوس بوده و بسیاری از فرآیندها تکرار ناپذیرند. در این زمان بود که روشهای سنتی بر مبنای مدیریت هزینه ها و سیستمهای حسابداری شکل گرفت. عدم پاسخگویی این روش ها منجر به پیدایش روشهای نوین ارزیابی عملکرد گردید.

ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران ارزشیابی به صورت کلاسیک، توسط خواجه رشید الدین فضل اله که بیش از بیست سال مقام وزارت مغولها را عهده دار بوده است در اواخر قرن هفتم هجری مطرح شده است.

به لحاظ تشکیلاتی برای نخستین بار در سال ۱۳۴۹ مقرر گردید، سازمانهای دولتی همان طور که در ارتش معمول بوده است مورد ارزشیابی مستمر قرار گیرند. بدین منظور سازمانی با عنوان «مرکز ارزشیابی سازمانهای دولتی» در نخست وزیری تشکیل گردید. وزارتخانه های آبادانی و مسکن، اصلاحات ارضی، تعاون روستایی و آب و برق توسط این مرکز

مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف این مرکز ارزشیابی مستمر عملکرد سازمانهای مزبور و مسئولین امور در سازمانهای دولتی بوده است.

به موجب بند ۸ ماده ۵ از فصل سوم قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۵ وظیفه ارزشیابی کارایی و عملکرد دستگاه های اجرایی کشور و گزارش آن به نخست وزیر بر عهده سازمان برنامه و بودجه نهاده شد. از اواسط سال به موجب اصلاحیه مورخ ۱۳۵۳/۱۲/۱۸ قانون استخدام کشوری و به موجب بند ۶ قسمت «ب» ماده ۱۰۴ این قانون، وظیفه ارزشیابی کارایی عملکرد در دستگاه های اجرایی کشور به منظور ارشاد و راهنمایی آنها در جهت برقراری روشهای صحیح اداری و اصول مدیریت و گزارش آن به نخست وزیر، به سازمان امور اداری و استخدامی کشور منتقل گردید. دفتر مذکور در سال ۱۳۵۹ منحل گردید و در پی آن اقدامات مربوط به ارزشیابی کارایی عملکرد دستگاه های اجرایی عملاً متوقف شد و فعالیتهای ارزشیابی سازمان صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود گردید. در سال ۱۳۷۵ همزمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور و وضعیت نوین به مدیریت دولتی موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان «دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت» تشکیل گردید (عفتی، ۱۳۸۶).

مبانی طراحی سیستم ارزیابی عملکرد

در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد نکات فراوانی باید در نظر گرفته شود زیرا طراحی دقیق و مناسب یک الگوی ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف و ماموریت های سازمان و با توجه به فرهنگ آن از وظایف اصلی و مهم مدیران سازمانهاست. اما آنچه بیش از هر چیز در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد حائز اهمیت است توجه به ماموریت و اهداف سازمان است (نبیلی و همکاران، ۲۰۰۰).

از مطالب ارائه شده در کتب مختلف مدیریت چنین استنباط میشود که مراحل طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد به شرح زیر است: (الوانی، ۱۳۸۶).

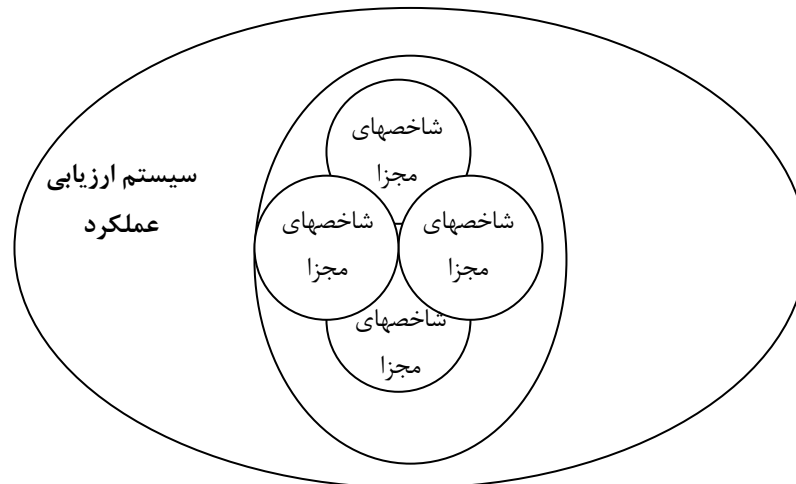
- ۱- تعیین نتایج مورد انتظار (اهداف)
- ۲- تعیین شاخص های مناسب جهت سنجش اهداف
- ۳- تعیین استاندارد با الگوی مطلوب
- ۴- تعیین نحوه و روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز
- ۵- ارزیابی و سنجش اطلاعات

اجزای یک سیستم ارزیابی عملکرد

یک سیستم ارزیابی عملکرد همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است در سه سطح می تواند مورد بررسی قرار گیرد (عفتی، ۱۳۸۵).

- ۱- شاخص های عملکرد مجزا
- ۲- مجموعه شاخص های ارزیابی عملکرد - سیستم ارزیابی عملکرد بعنوان یک موجودیت
- ۳- ارتباط بین سیستم ارزیابی عملکرد و محیطی که سیستم درون آن عمل می کند.

محیط



ویژگی های سیستم ارزیابی عملکرد

برخی صاحب نظران سه ویژگی عمده را برای سیستم های ارزیابی عملکرد در نظری می گیرند که عبارتند از:

۱- قابل ارائه و قاعده مند باشند.

۲- قابل ادغام با سایر سیستم های سازمان باشند.

۳- قابل بکارگیری باشند (تونی، ۲۰۰۱).

در خصوص قابل ارائه بودن باید گفت که یک سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص کند که چه چیزی را و چگونه آنرا ارزیابی می کند و در واقع باید شاخص ها و معیارهای ارزیابی و همچنین فعالیتی را که می خواهد ارزیابی کند را تعیین نماید.

قابل ادغام بودن نیز به هماهنگی و انطباق سیستم ارزیابی عملکرد با سایر سیستمهای موجود در سازمان مانند سیستم تولید، برنامه ریزی و مالی برمی گردد و نهایتاً اینکه سیستم ارزیابی عملکرد باید توانایی بکار گرفته شدن در بخش های مختلف سازمان را دارا باشد.

برخی نویسندگان و صاحب نظران علم مدیریت نیز ویژگیهایی را برای سیستم های ارزیابی عملکرد بیان داشته اند که بطور کلی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- **معقول بودن و مقبولیت:** یک سیستم ارزیابی عملکرد می بایست از مبانی منطقی برخوردار باشد بطوریکه همه افراد فعال در سازمان با ساز و کار و اهداف سیستم آشنا بوده و برای افزایش مقبولیت سیستم ارزیابی عملکرد باید افراد با اهمیت و کارکردهای آن آشنا شوند.

۲- **عینی بودن:** سیستم های ارزیابی عملکرد می بایست از شاخص های عینی و دقیق برای سنجش ارزیابی جنبه های گوناگون سازمان استفاده نمایند.

۳- انعطاف پذیری: یک سیستم ارزیابی عملکرد باید بگونه ای طراحی شود که در صورت مواجهه با تغییرات ضروری در برنامه ها، شرایط کار و محیط بتواند جوابگوی نیازهای سازمان باشد (رضائیان، ۱۳۸۳).

برخی نیز معتقدند که یک سیستم ارزیابی عملکرد باید بگونه ای طراحی شود که علاوه بر داشتن جامعیت لازم، نتایج حاصل از ارزیابی و اطلاعات بدست آمده را بطور صحیح و دقیق در اختیار مدیران قرار دهد. جامعیت بدین معنا که یک سیستم ارزیابی عملکرد باید بتواند همه جنبه های فعالیت سازمان را پوشش دهد و آنها را ارزیابی نماید.

همچنین یک مدل ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از آن می بایست ابزاری در جهت جلوگیری از انحرافات باشد و نه وسیله ای به منظور تنبیه و مجازات افراد. سیستمهای ارزیابی عملکرد باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد (الوانی، ۱۳۸۶).

شاخص های ارزیابی عملکرد

همانطور که قبلاً بیان شد شاخص های ارزیابی عملکرد اجزاء اصلی یک سیستم ارزیابی عملکرد هستند بنابراین کارایی و اثربخشی شاخص ها بطور مستقیم و با ضریب اثرگذاری بالایی بر روی کارایی و اثربخشی مدل ارزیابی عملکرد، تأثیرگذار است. از این رو تعیین و تبیین شاخص های مناسب در طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد اهمیت فراوانی پیدا می کند.

در اینجا بهتر است به برخی تعاریفی که صاحب نظران از معیار (شاخص، سنجه) عملکرد ارائه کرده اند اشاره کنیم: نیون می گوید معیارها در واقع استانداردهایی هستند که قابل تبدیل به کمیت می باشند و جهت تبادل اطلاعات مربوط به عملکرد و ارزیابی آن در مقایسه با نتایج موردانتظار بکار می روند (نیون، ۱۳۸۶).

هر شاخص عملکرد از یک عدد و یک واحد اندازه گیری تشکیل شده است. عدد میزان اهمیت (مقدار) و واحد معنای آن عدد را به ما نشان می دهد و همواره به یک هدف متصل اند. شاخصها می توانند توسط واحد های یک بعدی مثل ساعت، متر، دلار و غیره شناخته شوند. واحدهای اندازه گیری چند بعدی نیز مورد استفاده قرار میگیرند. اینها شاخصهایی هستند که به صورت نسبت دو یا چند واحد بیان می شوند (عفتی، ۱۳۸۶).

طبقه بندی شاخص های ارزیابی عملکرد

شاخص های ارزیابی عملکرد از جنبه های گوناگون طبقه بندی شده اند برخی صاحب نظران معیارهای ارزیابی را به سه دسته کمی، کیفی و مختلط طبقه بندی کرده اند (رضائیان، ۱۳۸۳).

شاخص های کمی بر حسب عواملی نظیر درآمد، هزینه، میزان تولید تعیین می شوند. شاخص های کیفی بر اساس عواملی نظیر کیفیت و مطلوبیت محصولات و یارضايت مشتریان بیان می شود. شاخص های مختلط نیز در واقع ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی می باشد.

برخی دیگر معیارهای ارزیابی عملکرد را بر اساس معیارهای سازمانی و فردی طبقه بندی کرده اند (آرمسترانگ: ترجمه فارسی، ۱۳۸۵).

شاخص های سازمانی شاخص هایی هستند که در واقع عملکرد کل سازمان را می سنجد از قبیل رضایت مشتریان و یا میزان گردش نقدینگی و سودآوری سازمان اما شاخص های فردی در واقع عملکرد یک فرد را می سنجد از قبیل تعداد کالای فروخته شده توسط یک فروشنده در یک روز.

استونر نیز معیارهای ارزیابی را بر اساس نحوه بدست آمدن آنها به ۴ گروه تقسیم می کند:

۱- **معیارهای تاریخی:** این نوع شاخص ها بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته به دست می آیند و به همین جهت معیارهای تاریخی نام دارند. نقطه ضعف این معیارها آن است که مربوط به گذشته اند، تغییرات فعلی در آنها منعکس نشده است.

۲- **معیارهای تطبیقی یا خارجی:** این نوع معیارها از سایر سازمانها و واحدهای مشابه اقتباس می شوند هزینه تعیین این نوع استانداردها بسیار پایین است اما مشکل این است که دقیقاً نمی توانیم مطمئن باشیم سازمانی که شاخص از آن اخذ شده مشابه سازمان ما باشد و برای بکارگیری این شاخص ها باید مسائل فرهنگی و اجتماعی و محیط سازمان را در نظر گرفت.

۳- **معیارهای مهندسی یا کارسنجی:** این معیارها از راههای مختلف در مطالعه کار به دست می آیند. روش های کارسنجی و زمان سنجی دریافتن این معیارها کاربرد دارند.

۴- **معیارهای نظری:** در مواردی که شاخص های دقیق و علمی قابل محاسبه نباشند، مدیران و کارشناسان امر با قضاوت های ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می کنند. در این مواقع متخصصان با اتکاء به تجربه و آگاهی فرد به تعیین معیارها می پردازند.

ویژگیهای شاخص های ارزیابی عملکرد

همانطور که قبلاً بیان شد شاخص های هر مدل ارزیابی عملکرد اجزاء اصلی تشکیل دهنده آن مدل هستند و این شاخص ها هستند که میزان کارایی و اثربخشی یک مدل را تعیین می کنند اما سوال این است که آیا هر نوع شاخص با هر ویژگی و خصوصیتی می تواند تضمین کننده کارایی و اثربخشی یک مدل باشد و هدف اساسی ارزیابی عملکرد که همانا تعیین میزان دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمان و تعیین نقاط ضعف و قوت آن است را برآورده سازد. خبرگان و صاحب نظران ویژگیهایی را برای شاخص های ارزیابی عملکرد بیان داشته اند که در اینجا به ذکر چند مورد از آنها می پردازیم.

آقای گلابرسون ویژگیهای زیر را برای شاخص های ارزیابی عملکرد بیان می کند (عفتی، ۱۳۸۶).

- ۱- معیارهای عملکرد می بایست از اهداف سازمان به دست آیند.
 - ۲- معیارها باید امکان مقایسه سازمانها در کسب و کارهای مشابه را فراهم سازند.
 - ۳- هدف هر معیار می بایست شفاف باشد.
 - ۴- معیارها ترجیحاً نسبی باشند تا عددی
 - ۵- معیارهای عینی باشند تا ذهنی
 - ۶- معیارها از طریق بحث و گفتگو با افراد دخیل انتخاب شوند.
- فرد دیگری بنام «ماسکل» ویژگیهای شاخص های عملکرد را اینگونه برمی شمارد:
- ۱- شاخص ها می بایست مستقیماً با استراتژی سازمان مرتبط باشند.
 - ۲- شاخص های غیرمالی باید به کار روند.
 - ۳- هر شاخص در جایی مناسب است و شاخص ها می بایست در میان واحدها تغییر کنند.

۴- شاخص ها با تغییرات شرایط تغییر کنند.

۵- شاخص ها می بایست برای استفاده آسان باشند.

۶- شاخص ها می بایست بازخور سریع فراهم آورند.

۷- شاخص ها باید بهبود مستمر را در پی داشته باشند و تنها به مشاهده نپردازند.

آقای دکتر الوانی نیز ویژگیهایی را برای شاخص های ارزیابی عملکرد عنوان می کند. او معتقد است شاخص های ارزیابی باید اولاً با هدف مورد ارزیابی رابطه مستقیم داشته باشد ثانیاً شاخص ها باید دارای جامعیت لازم باشند یعنی حتی المقدور جوانب گوناگون عملکرد را ارزیابی نماید ثالثاً شاخص ها باید بتوانند جنبه های کیفی و غیرمالی سازمان را نیز ارزیابی نمایند.

جمع بندی دیدگاههای صاحب نظران در خصوص ویژگیهای شاخص های ارزیابی ما را به این نتیجه می رساند که شاخص های ارزیابی باید دارای ویژگیهایی بشرح زیر باشد:

- ۱- شاخص ها می بایست مستقیماً با استراتژی ها و اهداف سازمان مرتبط باشند.
 - ۲- شاخص ها می بایست بتوانند جنبه های غیرمالی سازمان را ارزیابی کنند.
 - ۳- هر شاخص می بایست قابلیت تغییر در شرایط مختلف را داشته باشد.
 - ۴- شاخص باید قابل بکارگیری در واحدهای مختلف سازمان باشند.
 - ۵- شاخص ها می بایست برای استفاده آسان باشند.
 - ۶- در انتخاب شاخص ها می بایست از نظرات و دیدگاههای کارکنان و مدیران استفاده کنیم.
 - ۷- شاخص ها می بایست بازخور سریع ایجاد کنند.
 - ۸- شاخص ها می بایست قادر به ایجاد فرآیند بهبود مستمر باشند.
- این هشت ویژگی را می توان بطور خلاصه تحت عنوان چهار مولفه جامعیت، قابلیت انعطاف پذیری، مقبولیت سازمانی و قابلیت پیش بینی بیان نمود.

۱) جامعیت: به معنای این که شاخص های ارزیابی عملکرد می بایست با اهداف و استراتژی های سازمان منطبق بوده و با هدف ارزیابی صحیح از میزان دستیابی به اهداف سازمان طراحی گردند و همچنین بتوانند جنبه های غیر مالی سازمان مانند رضایت مشتریان و بهبود فرآیندهای داخلی را نیز اندازه گیری نمایند. شاخص باید بتواند تصویر شفافی از نحوه اجرای استراتژی ها در سازمان ارائه دهند.

۲) قابلیت انعطاف پذیری: شاخص ها باید با توجه به تغییر شرایط محیط داخلی و خارجی سازمان که می تواند منجر به تغییر اهداف و استراتژی ها شود قابلیت اصلاح و انعطاف پذیری داشته باشند همچنین شاخص ها باید به گونه ای طراحی شوند که در واحدهای مختلف سازمان قابل بکارگیری باشند.

۳) مقبولیت سازمانی: چنانچه در طراحی شاخص ها از نظرات کارکنان و مدیران مربوطه استفاده شود و بکارگیری این شاخص ها و دستیابی به اطلاعات مورد نیاز برای شاخص ها آسان باشد، نتایج بدست آمده از ارزیابی عملکرد مورد قبول و پذیرش کارکنان و مدیران بخشهای مختلف خواهد بود و سرانجام اجرای استراتژی های اصلاحی و تغییرات مورد نظر مدیریت برای بهبود با مقاومت کمتر و شاید با استقبال کارکنان مواجه خواهد بود.

۴) قابلیت پیش بینی: شاخص های ارزیابی باید بگونه ای طراحی شوند که نتایج حاصل از آنها منجر به بازخور سریع در مورد فعالیت های حیاتی سازمان گردد. در چنین شرایطی است که مدیریت می تواند از پیش بینی صحیحی از رویدادهای آینده داشته باشد و اقدامات اصلاحی مناسبی را در نظر بگیرد که باعث بهبود مستمر سازمان می گردد.

مزایای ارزیابی عملکرد سازمان

در این قسمت به برخی از نتایج و فواید ارزیابی عملکرد سازمان بطور خلاصه اشاره می شود:

- ۱- زمینه بهبود و اصلاح اختیارات زیان آور سازمان را فراهم می سازد.
 - ۲- موجب شناسایی فعالیتهای کارا و اثربخش می شود که با تاکید بر آنها زمینه رشد و ارتقای کیفی امور می تواند فراهم شود.
 - ۳- می توان محیطی سالم را برای پرورش و بروز استعدادهای خلاق کارکنان فراهم آورد و موجب تقویت انگیزش آنان شد.
 - ۴- زمینه تشویق، دلگرمی مدیرانی کارآمد، مبتکر و خلاق را فراهم ساخته و سرانجام منجر به بهره وری بیشتر آنها می گردد.
 - ۵- موجب مقایسه عملکردها شده و فرصت رقابت سالم را برای سازمانها فراهم می سازد.
- خلاصه اینکه با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی کارایی و عملکرد سازمان ضروری است در جهت نوسازی سازمانها و استفاده بهینه و مطلوب از توان بالقوه آنها به ویژه از دیدگاه منابع انسانی به این مهم بیش از پیش توجه شود. لذا شناخت تنگناهای موجود در زمینه ارزیابی در جهت ارائه الگوی مناسب ضروری است. (عفتی، ۱۳۸۵)

ضرورت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد اهداف مختلفی را دنبال می کند و می تواند استفاده ها متفاوتی داشته باشد. بطور کلی سازمانها به ۴ دلیل عملکرد خود را اندازه گیری می کنند (تورنر و دیگران، ۲۰۰۲).

- **آگاهی یافتن و کنترل:** زیر نظر داشتن و مشاهده عملکرد سازمان و کنترل مغایرت ها با اهداف از قبل تعیین شده به منظور انجام عملیات و اقدام اصلاحی به عبارت دیگر یکی از تنش های سیستم ارزیابی عملکرد، نقش چرخه بازخورد می باشد.

- **بهبود دادن:** ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت ها از طریق بهبود شاخص های عملکرد

- **هم راستاسازی فعالیت ها با اهداف سازمانی:** از طریق ارزیابی عملکرد میزان هم راستایی فعالیت ها با اهداف سازمان روشن می شود و فعالیت هایی که در راستای اهداف نیستند شناسایی شده و برای آنها اقدامات اصلاحی پیش بینی می شود.

- **پاداش دادن یا توبیخ کردن:** اندازه گیری عملکرد معیار خوبی برای ارزیابی عملکرد واحدها و سازمانهاست و به سادگی می تواند مورد استفاده نظام های تشویق و تنبیه قرار گیرد.

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی (Synergy) ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده

و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد یادشده بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین فیزیک‌دان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان کنیم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید.» علم مدیریت نیز مبین این مطالب است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو یک سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نیست.

همچنین صاحب‌نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که دارای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد به منظور رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می‌کند:

۱- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر.

۲- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.

۳- ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی را که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بکند میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

۴- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد بود، زیرا بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر پایه فرآیندی باشد که «چرخه عملکرد» نامیده می‌شود. هر برنامه عملکرد سازمانی باید از اندازه‌گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع کند.

سیستم‌های ارزیابی عملکرد

همانطور که در تاریخچه ارزیابی عملکرد ذکر کردیم. ابتدا سیستم ارزیابی عملکرد سنتی شکل گرفت و عدم پاسخگویی به برخی از وجوه روش مذکور لزوم پیدایی روش نوین ارزیابی عملکرد را ضرورت بخشید. در اینجا به توضیح هر یک از دو سیستم می‌پردازیم.

۱- سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی:

سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی اغلب بر هزینه و مدیریت حسابها متکی هستند. این روشها در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم برای مواجهه با نیاز روزافزون صنایع تولیدی توسعه داده شدند با تغییرات شگرف در فناوری و تولید، دیگر سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی قابل استفاده نیستند به عقیده مسکل ۵ مشکل اصلی در ارتباط با تکنیکهای مدیریت حسابداری وجود دارد (عفتی، ۱۳۸۶).

۱. **کمبود تناسب:** گزارشهای مدیریت حسابداری با استراتژی تولید متناسب نیستند، برای بخش کنترل تولید و عملیات قابل درک نبوده و در اخذ تصمیمات جهت قیمت گذاری همراه کننده اند.

۲. **تغییر هزینه:** حسابداری سنتی هزینه ها، با عناصر هزینه در ارتباط است شکل عناصر هزینه ها در سالهای اخیر تغییر پیدا کرده است. تحلیلهای جزئی کم اهمیت شده اند. همچنین شکل هزینه های مستقیم و غیرمستقیم (و هزینه های متغیر و ثابت) همانند سابق ثابت نیست و در نتیجه روشهای سنتی سرشکن کردن هزینه های سربرار به وضوح هزینه های تولید را دگرگون می کند.

۳. **عدم انعطاف پذیری:** گزارشهای مدیریت حسابداری درون سازمان و از یک سازمان به سازمان دیگر و حتی با تغییرات کسب و کار در طول زمان تغییر نمی کرد. در نتیجه گزارشهای مورد بحث با تأخیر بسیار دریافت می شد و دیگر ارزشی نداشت. این گزارشها به مدیران عملیاتی کمک چندانی نمی کرد.

۴. **مانع پیشرفت تولید در کلاس جهانی:** روشهای سنتی ارزیابی به صورت مانعی بر سر تولید در کلاس جهانی بود و می توانست منجر به این شود که مدیران زمان و هزینه بیهوده ای را صرف خوب جلوه دادن اوضاع کنند. همچنین با توجه به نرخهای تولید بالا، حسابداری نیازمند اطلاعات جزئی بود که فراهم آوردن این اطلاعات بسیار هزینه بر بود.

۵. **اطاعت از نیازمندی های حسابداری مالی:** جهت ارزش داشتن سیستمهای مدیریت حسابداری، این سیستمها می بایست بر روی روشها و فرضیات دیگری جز حسابهای مالی بنا می شدند. به عقیده آمبل و استیکانت فرضیاتی که روشهای مدیریت حسابداری بر آن استوار بودند، دیگر اعتبار ندارد، زیرا این فرضیات حالت محلی دارند. این فرضیات که باعث عدم اعتبار آنها شده است. با توجه به این مشکلات، سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی امروزه غیر معتبرند.

۲- سیستمهای ارزیابی عملکرد نوین:

علاوه بر مشکلات سیستمهای اندازه گیری عملکرد سنتی، دلایل زیادی برای نیاز به سیستمهای اندازه گیری عملکرد مدرن در صنایع تولیدی وجود دارد. برخی از این دلایل بدین شرح اند.

مشتریان نیاز به کیفیت و استانداردهای بالاتری دارند، عملکرد، انعطاف و روشهای مدیریتی در طرحهای تولیدی به طور قابل ملاحظه ای تغییر کرده اند. همان طور که سازمانها روشهای تولید در تراز جهانی را مطرح می کنند به روشهای جدیدی برای اندازه گیری و کنترل طرحهای تولیدی خود نیاز دارند. سیستمهای اندازه گیری عملکرد سنتی برای اندازه گیری فعالیتهای در کلاس جهانی غیر معتبرند، زیرا زمینه رقابت در سازمان را به وجود نمی آورند (عفتی، ۱۳۸۶).

در فضای تولیدی امروز شاخصهای هزینه ای پایه تصمیم گیری سازمان نیستند. اکنون سازمانها به شاخصهایی نیاز دارند که بر مبنای ابعاد رقابتی مانند زمان و کیفیت باشند. از دیدگاه مشکل سیستمهای ارزیابی عملکرد نوین برای تولید در کلاس جهانی می بایست ویژگی های زیر را داشته باشند:

- مستقیماً در ارتباط با استراتژی های سازمان باشند.
- از شاخصهای غیرمالی استفاده کنند.
- با تغییر نیازها در طول زمان، تغییر کنند.
- برای استفاده، ساده و آسان باشند.
- بازخور سریع به مدیران و کارکنان ارائه دهند.
- باید باعث بهبود شوند و تنها به کنترل عملکرد نپردازند.

راسل بیان می کند که تلاش سازمان برای توسعه یک سیستم ارزیابی عملکرد خود باعث اختیار بخشیدن به این فرآیند می شود این نشان می دهد که فرآیندهای مهم کاری ارزیابی می شوند ضعفها و تضادها مشخص و مدیریت شده، پنهان نمی شوند و شاخصهای عملکرد باعث تکامل مدیریت همراه با تغییر نیازها در طول زمان می گردند.

دیکسون و همکاران بیان می کنند که سیستمهای ارزیابی عملکرد موفق در ۵ خصیصه مشترکند:

۱. متقابلاً پشتیبانی کننده اند و با اهداف، فاکتورهای بحرانی موفقیت و برنامه های سازمان هم خوانند.
۲. اطلاعات را به صورت کم و ساده از طریق مجموعه ای از شاخصها منتقل می کنند.
۳. بر شاخصهایی تمرکز دارند که مشتری آنها را می بیند.
۴. به افراد سازمان کمک می کند تا بتواند اثر تصمیمات و فعالیتهای خود را بر روی سازمان ببینند.
۵. یادگیری سازمان و بهبود مستمر را پشتیبانی می کنند (حسن زاده، ۱۳۸۷).

برخی صاحب نظران عقیده دارند که علاوه بر پنج خصیصه ذکر شده توسط دیکسون و همکاران وی، موارد دیگری نیز باید در یک سیستم ارزیابی عملکرد نوین وجود داشته باشند. او می گوید که سیستم ارزیابی عملکرد می بایست پاسخگوی چهار نیاز زیر باشد:

۱. چارچوبی باشد که از بالا به پایین به جزئیات و سطوح بیشتری شکسته شود، و این امکان را بدهد تا استراتژی و یا نیازمندی های مشتری به مجموعه ای از شاخصهای عملکرد بحرانی تبدیل شود و کلیه فرآیندهای کاری را تعریف کند.

۲. بر روی یک فرآیند کسب و کار تمرکز داشته باشد.

۳. شاخصهای عملکردی باید فرآیندگرا و کمی باشند و خود متعلق به شاخصهای کلی تری باشند که آنها نیز در ارتباط با استراتژی سازمان یا نیازمندی های مشتریان شکل گرفته باشند.

۴. در چارچوب آن دیدگاه استراتژی و نیازمندی های مشتری وجود داشته باشد.

مقایسه دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی قضاوت و ارزیابی عملکرد مورد نظر می باشد در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است سایر تفاوت‌های این دو دیدگاه را می توان به صورت زیر بیان کرد.

نقش ارزیابی کننده: در دیدگاه سنتی ارزیابی کننده قضاوت و ارزیابی کرده و نقش قاضی را ایفا می کند اما در دیدگاه نوین ارزیابی کننده هادی و مشورت دهنده است.

دوره ارزیابی: در دیدگاه سنتی تمرکز بر عملکرد گذشته قرار گرفته است ولی در دیدگاه مدرن تمرکز بر دیدگاه آینده و بهبود امور می باشد.

هدف: در دیدگاه سنتی هدف کنترل ارزیابی شونده و مچ گیری است و اعمال سبک دستوری و محاکمه ای از ویژگی های بارز آن به شمار می آید در حالی که در دیدگاه مدرن، هدف آموزش رشد و بهبود افراد و سازمان می باشد.

ارزیابی دستگاه ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی از تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف برخوردار است. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین بهبود رضایت، ارتقای سطح کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیتهای سازمان خواهد بود. دیدگاه نوین در ارزیابی دستگاه های دولتی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. مطالعه ای که در اروپا انجام شده است حکایت از گرایش فزاینده ارزیابی کنندگان سازمانهای دولتی به دیدگاه نوین دارد. با توجه به نتایج حاصل از مطالعات مسئولان ارزیابی دستگاه های دولتی دیدگاه نوین بهتر از دیدگاه سنتی می باشد. اسپف و همکاران تفاوت‌های دو دیدگاه فوق را در ابعادی به شرح جدول ۱-۲ مطرح نموده اند: (عفتی، ۱۳۸۶).

جدول تفاوت دیدگاه های سنتی و نوین از دید اسپف

ویژگی ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردگذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیتهای (ایجاد انگیزه مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیتهای)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (شبیه به محاکمه)	گفت و گو

در صورتی که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد و توسعه بهبود عملکرد و فعالیتهای سازمان و افراد آن بوده و پدیده قضاوت و مچ گیری در آن جایگاه نداشته باشد، سازمانها خود به استقبال نظام ارزیابی می روند و به طور مستمر برای بهبود مکانیزمهای آن تلاش می نمایند. برآیند این تلاشها ایجاد خود ارزیابی در سازمانهاست که پیامد وجود چنین نگرشی رشد توسعه عملکرد و نهایتاً تحقق سریعتر و بهتر اهداف سازمانی می باشد.

یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:

۱- اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می شود.

۲- کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می شود.

۳- کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.

۴- بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.

۵- کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.

۶- نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.

۷- سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود. همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است.

منابع

- ۱- ابیلی، خدایار، (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر رویکردهای نوین)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن، (۱۳۸۹)، مدیریت منابع، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی چاپ اول.
- ۳- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
- ۴- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۵)، مدیریت عملکرد، ترجمه: صفری وهابیان، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۵- استیفن، پی رابینز، (۱۳۷۳)، رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات نوبهار، چاپ اول.
- ۶- آصف زاده، سعید، رضایور، عزیز، (۱۳۸۵)، مدیریت بهداشت و درمان، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی قزوین و حدیث امروز.
- ۷- اصغری، جمشید، (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات صفار - اشراقی، چاپ اول.
- ۸- اکبری، محمد اسماعیل، (۱۳۸۶)، «عدالت در سلامت»، فصلنامه سلامت و توسعه پایدار، جهاد دانشگاهی علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، سال چهارم.
- ۹- ال دولان، (۱۳۷۷)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- ۱۰- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
- ۱۱- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز، (۱۳۸۲)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ناشر موسسه عالی بانکداری ایران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ دوم.
- ۱۲- بست، جان، (۱۳۷۹)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری و تربیتی، ترجمه: حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، تهران، انتشارات رشد، چاپ هشتم.
- ۱۳- براسیون، جان، ام، (۱۳۷۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه: عباس منصوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- ۱۴- براین کوپین، جیمز و مینژ برگ، هنری و جیمز رابرت، (۱۳۷۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه: محمد صادبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- ۱۵- بهرامی نازکی، پرویز، (۱۳۷۸)، بررسی توزیع نیروی انسانی در مراکز بهداشت غرب استان تهران وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران در سال ۱۳۷۸ و مقایسه آن با استانداردهای موجود، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۱۶- پاتریک، ج، دبلیو، (۱۳۷۶)، راهنمای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه: منصور شریفی کلویی، تهران، نشر آردین.
- ۱۷- پرس و رابینسون، (۱۳۸۰)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم.
- ۱۸- پل، آر، نیون (۱۳۸۶)، ارزیابی متوازن گام به گام بهبود عملکرد و نتایج، ترجمه: اله قلی و خزاعی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۹- جاسبی، عبدالله، (۱۳۸۲)، اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ چهاردهم.
- ۲۰- جمعی از استادان مدیریت، (۱۳۷۸)، تصمیم‌گیری، تهران، مرکز آموزش مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- ۲۱- جو هج، ماری، (۱۳۸۵)، تئوری سازمان (مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن)، ترجمه: حسن دانایی فرد، تهران نشر افکار، چاپ اول.
- ۲۲- جیمز دبلیو واکر، (۱۳۵)، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: خدابخش دانشگرزاده، انتشارات مؤسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول.
- ۲۳- حسن زاده محمد، (۱۳۸۷)، سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی، نظریه‌ها، روش‌ها و ابزارها، تهران، انتشارات کتابدار.
- ۲۴- حافظ نیا، محمد رضا، (۱۳۸۸)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۲۵- حقیقی محمدعلی، (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه.
- ۲۶- خداداد حسینی، سید حمید، (۱۳۸۵)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول.
- ۲۷- خداداد حسینی، سید محمود و عزیزی، شهریار، (۱۳۸۵)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)، تهران.
- ۲۸- دعایی، حبیب‌الله، (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم.
- ۲۹- رضائیان، علی، (۱۳۷۹)، اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
- ۳۰- رضائیان، علی، (۱۳۷۳)، مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت تهران.
- ۳۱- رضائیان، علی، (۱۳۸۳)، مبانی سازمان مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
- ۳۲- رنگریز، حسن و حاجی کریمی، عباسعلی، (۱۳۸۴)، راهبردهای منابع انسانی، منابع انسانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- ۳۳- زارعی متین، حسن، (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، چاپ اول.

- ۳۴-زارعی متین، حسن، (۱۳۷۱)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک، فصلنامه دانش و مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷.
- ۳۵-زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سید مهدی فقیهی، ابوالحسن، (۱۳۷۹)، فرهنگ جامع مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دهم.
- ۳۶-سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
- ۳۷-سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- ۳۸-سلطانی، ایرج، (۱۳۸۹)، «پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی»، فصلنامه ماعات مدیریت.
- ۳۹-ستاری فر، محمد، (۱۳۷۵)، سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی و تکنولوژی، تهران، انتشارات دانشگاه علامه.
- ۴۰-سیدجوادین، سیدرضا، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.
- ۴۱-شاهنونی، فرویدون، برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور تحقق اهداف آموزشی دانشگاه یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد دانشکده صنایع.
- ۴۲-شهبازی، مسعود، (۱۳۸۰)، بررسی توزیع پزشک متخصص، تخت و پرستار در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- ۴۳-صادق پور، ابوالفضل و مقدس، جلال، (۱۳۷۴)، نظریه سازمان مدیریت و علم مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ هفتم.
- ۴۴-طییبی، سیدجمال‌الدین، (۱۳۸۳)، «ارزیابی عملکردبخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های آموزشی - تخصصی دانشگاه علوم پزشکی ایران»، فصلنامه علمی، پژوهشی فیض.
- ۴۵-طالبیان، احمد، (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر.
- ۴۶-عفتی داریانی، مریم، (۱۳۸۶)، مدیریت عملکرد، موسسه توسعه و بهبود مدیریت.
- ۴۷-علائی‌الدینی، فرشید، (۱۳۷۵)، مروری بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی پزشکی و روشهای برآورد تعداد پزشک مورد نیاز، تهران، انتشارات دانشگاه علامه.
- ۴۸-فیضی، طاهره، (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات پیام نور.
- ۴۹-قاسمی، بهروز، (۱۳۸۲)، تئوریهای رفتار سازمانی، تهران، انتشارات هیأت، چاپ اول.
- ۵۰-کاپلان، رابرت اس و نورتون، دیوید پی، (۱۳۸۳)، سازمان استراتژی محور، ترجمه: بختیاری، پرویز، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- ۵۱-کیانی، علیرضا، (۱۳۸۲)، «کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۴.
- ۵۲-کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، «فرهنگ استراتژیک زیر بنای مدیریت استراتژیک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۶.
- ۵۳-گلوک، ویلیام اف و چاچ، لارس آر، (۱۳۷۵)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، مؤسسه انتشارات یادواره کتاب، چاپ چهاردم.
- ۵۴-محمودی، مهدی، (۱۳۸۷)، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی با کمک سیستم اطلاعات مدیریت»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۴.
- ۵۵-مقیم، سید محمد، سازمان و مدیریت، (۱۳۸۰) رویکرد پژوهشی، تهران انتشارات ترمه، چاپ دوم.
- ۵۶-منصوریان، عباس، (۱۳۶۹)، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰.
- ۵۷-مورهد، گریفین، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.

- ۵۸- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ هجدهم.
- ۵۹- نجفی، ابراهیم، (۱۳۸۰)، طراحی مدل ریاضی فازی برنامه ریزی نیروی انسانی، رساله دوره دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده علوم انسانی.
- ۶۰- هیوز، آون، (۱۳۷۷)، مدیریت دولتی نوین نگرش راهبردی (استراتژیک)، ترجمه: سیدمهدی الوانی و خلیلی شورینی و معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ اول.

- Bates , R A and Holton , E F (۱۹۹۰) Computerised performance monitoring : a review of human resource issues , Human Resource Management Review , Winter , pp ۲۶۷-۲۸۸
- Bernadin , H K , Kane , J S , Ross , S , Spina , J D and Johnson , D L (۱۹۹۰) performance appraisal design , development and implementation , in (eds) G R Ferris , s D Rosen , and D J Barnum , Handbook of Human Resource Management , Blackwell , Cambridge , Mass..
- Brumbach, GB (۱۹۸۸) Some ideas, issues and prediction about informance management , Public personnel Management, Winter
- Campbell , J P (۱۹۹۰) Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology , in M O D unnette and L M Hugh (eds) , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Blackweell , Cambridg , Mass.
- Carter Mcnamard "Steratevic Planning" (In Nonprofit or for profit orgazations).
- <http://fa.bankmellat.ir/portal.aspx?tabid=۱۱۰>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (۱۹۹۲), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp. ۷۱-۹۱
- M.G.Singer "Human Resource Management" Pwskentco ۱۹۹۰.
- MR.Moses, M. Simelane "The Human Resource Planning National and Regional Approach Bench Marking And Re-Engineering, ۲۰۰۵.
- Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (۱۹۹۵), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol. ۱۵ , No. ۴, pp ۸۰-۱۱۶.
- Stoner , J. A .F , Management , N . Y : prentice – Hall , ۱۹۸۳.
- Toni A. De, Tonchia S.; "Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures"; International Journal of Operations and Production Management, Vol. ۲۱, No. ۱/۲; ۲۰۰۱.
- Vansell .Mary , Brief. Arthur P. And Schuler.R.S, ۱۹۸۱, Role conflict and role Ambiguty: Inturegreseation of the Literature and Oirections for future Research . Human relations , Vol ۳۴, No ۱, PP ۴۳-۷۱.